

# POLYLOGE

## Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“ (peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. mult. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,  
Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität  
Amsterdam

### In Verbindung mit:

Dr. med. **Dietrich Eck**, Dipl. Psych., Hamburg, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,  
Düsseldorf/Hückeswagen  
Univ.-Prof. Dr. phil. **Liliana Igrić**, Universität Zagreb  
Univ.-Prof. Dr. phil. **Nitza Katz-Bernstein**, Universität Dortmund  
Prof. Dr. med. **Anton Leitner**, Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität  
Krems  
Dipl.-Päd. **Bruno Metzmacher**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen  
Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für  
psychosoziale Gesundheit, Rorschach  
Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen  
Dr. phil. **Sylvie Petitjean**, Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel, Stiftung Europäische Akademie für  
psychosoziale Gesundheit, Rorschach  
Prof. Dr. päd. **Waldemar Schuch**, M.A., Department für Psychosoziale Medizin, Donau-Universität Krems,  
Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen  
Prof. Dr. phil. **Johanna Sieper**, Institut St. Denis, Paris, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,  
Düsseldorf/Hückeswagen

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

Ausgabe 35/2009

„ON TRUST“ – „ÜBER VERTRAUEN“\*  
englisch/deutsch

*Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Düsseldorf, Amsterdam\**

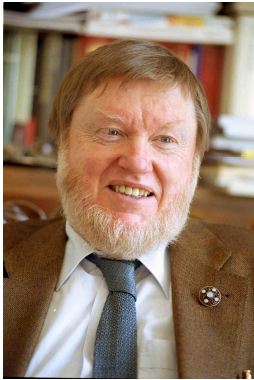
---

\* Petzold, H.G. (2008j): On Trust. Keynote Paper für das "Symposion Group Executivce Committee, The Power of Trust. Facilitating Inter- and Transcultural Performance and Efficiency in Connected Banking Systems". Wien 9-10. September. Erste University, ersteBank, Wien, S. 7-12.

\*\* Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: [EAG.FPI@t-online.de](mailto:EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>) und aus dem „Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Donau-Universität Krems, <mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at>), Master of Science Lehrgang „Supervision“ (wissenschaftl. Leitung: Univ.-Prof. Dr. H.G. Petzold), Donau-Universität Krems. Quelle: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit bei: [www.fpi-publikationen.de/polyloge](http://www.fpi-publikationen.de/polyloge). Der Beitrag hat die Sigle 2008j im Werkeverzeichnis. Quelle: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit 35/2009. Bei: [www.fpi-publikationen.de/polyloge](http://www.fpi-publikationen.de/polyloge)

**In order to generate "POWER OF TRUST", one needs detailed knowledge of the complex phenomena "trust and mistrust".**

**This knowledge is the basis for differential "POLICIES OF TRUST", which must be drawn up and implemented consistently with a view to the future.**



Any examination of complex terminology, concepts and relationships, such as those related to the topic of trust, require input from a number of academic disciplines. One needs contributions from philosophers, neuroscientists, psychologists, social scientists, economists and jurists, as well as from men (and women) of letters, artists and many more – all these disciplines play a crucial part in the analysis of the topic of trust. Entering into a "**polylogue**", that is, a conversation with many partners – including the more practical-minded and the man in the street – can lead to fruitful developments, because there are no specialists when it comes to trust and mistrust: everybody's insight is wanted and everybody's insight is valuable. That is what characterises a "**polylogue**".

The considerations that will follow below are the result of a great many conversations – held in very different settings, with people from all walks of life, hailing from all countries and professions – as well as, of course, scientific discourse and research. My intention is that my ideas will provide a starting point for discussion, debate, dialogue and polylogue.

**Trust** and **mistrust** are strong emotional motivators, and are always forward-looking. People either trust that future developments will bring improvement, or they mistrust such a statement. **Trust and mistrust** have causes and "causes behind the causes" – which should be understood if one is to control them. And they have consequences and "consequences of consequences" – predicting these is imperative, in order to prevent cause for renewed mistrust and to open up opportunities for trust-building experiences.

In order to be able to leverage the "**power of trust**" and to avoid dysfunctional mistrust or "**damage through mistrust**", it is expedient to establish targeted initiatives that foster and credibly communicate "**trust towards within**" the company, i.e. with and among employees, as well as "**trust towards the outside**", i.e. to the market, customers and the general public. This necessitates "**policies of trust**", which need to be formulated jointly by all those involved and implemented at all levels of the company. Doing so makes them publicly perceptible outside the company and generates a sense of trustworthiness among the general population.

**Trust** is good, **mistrust** is bad. It is important to rid oneself of this polarising and moralising prejudice, which exists in various different intensities and qualities: profound mistrust, a little trust, complete trust etc. Interpersonal **trust** arose in the **evolutionary history** of man (hominisation), because it provided the basis for safety and cohesion required to surmount the challenges of these chaotic times, and to ensure mankind's survival. Similarly, **mistrust** established itself as a functional and practical survival strategy in "dangerous contexts". The wise and balanced handling of **trust-mistrust processes** in a "spectrum of decision alternatives" provides the basis of social success, because it combines the strategies of "*survival of the fittest*" and "*survival of the wisest*".

**Trust** and **mistrust** should always be analysed from the **individual as well as the collective** perspective in order to reveal the complex network structure of social relationships and the multitude of causalities related to this term: I trust you because ..., you trust me because ..., we trust you, but ..., they trust us despite ... – or perhaps not, because there currently is or has been in the past some cause for mistrust, because the level of trust is insufficient, etc.

**Trust** and **mistrust** complement each other: without the one **and** the other, we run increased risks.

**Trust and mistrust are determined by cognition, emotion and volition**, i.e. by mental processes in the brain. **This means that trust and mistrust have their origin in people's heads, as well as their effects.** They are a matter of **shared mental representations**, which include cognition, emotions and volition. If one wishes to change the trust-mistrust culture of social systems – the common values and rationale for action in teams, departments, or even companies – one must **change** people's "**mental worlds**", which means that one must **change the way their brains work**, that is to say, how the *emotional* processes of the limbic system, *cognitive* processes of the pre-frontal system, and *volition* processes of the cingulate gyrus act together. People therefore have to change their attitudes "in their heads", if they wish to change their "actions in life". Our brains love doing that. They are malleable. Eager to learn. This is why people love to learn, especially in a good learning environment and learning climate.

Past social situations and the brain's memory stores serve as sources of information, enabling people to take up **positions** from which they derive their volitional decisions, which is either to **trust** or to **mistrust**. This in turn feeds back into social networks.

One generates **trust** by deciding to be a **trustworthy person** and through one's strong **will** to be trustworthy in life consistently and with integrity. If such an attitude can be perceived by other people, these other people have trust. If many people have decided in favour of this attitude of feeling, thinking and willing, they generate trustworthiness, because emotions are contagious, as it were, in their ability to synchronise brains and connect people.

The fundamental factors of **trust** are self-knowledge; an extensive knowledge of human nature; life experience; and technical knowledge. These factors determine trust-building processes. On this basis, people can create **space for trust** in their own actions by utilising anticipatory competence and making risk estimates.

By reflecting on one's own history of personal disappointments, but also on experiences of reliability and staying power, one can gauge by one's **resources** and potential **risks how much trust one can afford to give, or indeed wants to give.**

**Trust** and **mistrust** are determined by one's anticipated potential for danger and by the knowledge of one's own resources and ability to act. If used in conjunction with circumspect consideration, they form the basis for adequate security: there can never be absolute security. This must be sustained, in trusting one's own creativity and ability to act.

**Trust** and **mistrust** – both of them – reduce complexity. The former often requires a great deal of effort, but it has a chance of becoming sustainable. The latter is useful in risky or unclear situations that require quick decisions, with insufficient time or resources for trust-building measures. "Mistrust" as a result of reflection and prudence may be the better choice in such situations.

Groups, teams and social systems are always characterised by **value networks**. Trust, trustworthiness and credibility cannot exist without reliability, loyalty, commitment and guaranteed safety. And as usual, it is once again true that the network disintegrates at the weakest link.

A "**culture of trust**" is not a given; it must be developed, maintained, invested in and made "disappointment proof" by overcoming stress situations, making this culture truly sustainable, so that it can be built upon.

It is important to understand that a "**culture of trust**" always bears a certain problem potential (e.g. "blind trust", "putting absolute trust in somebody") and always goes hand-in-hand with an explicit or implicit "**culture of mistrust**". The latter must not be rejected out of hand; rather, it necessitates differential observations in order to determine its functional and dysfunctional qualities. Only this opens up the opportunity to avoid blanket trust or mistrust statements and to attain a "**spectral trust-mistrust culture**". This type of culture allows for differentiated evaluations of situations between the extremes of the spectrum, by estimating resources and risks, so that **space for trust** can be strategically recognized and utilised. Such space for trust is (usually) openly communicable, as far as their extent and their limits are concerned. Communication creates **transparency** and thus constitutes a trust-building measure.

A "**culture of trust**" necessitates:

- that the existing **trust/mistrust culture** is brought to light and made transparent,
- that it is analysed in meta-communication, made the topic of discussion and subjected to constructive criticism,
- that ideas are formulated as to which **trust/mistrust culture** is considered desirable and feasible with respect to the current situation, organisational unit, employee constellation, etc so that its details can be worked out and its concept perfected,
- that all possibilities, opportunities, problems and hindrances are identified, so that they can be dealt with appropriately,
- that decisions are prepared together *cognitively* to allow **volitional decisions to be taken collectively**; subsequently to implement these decisions with *emotional* conviction (**volitional conversion**) and finally to realise them with collective, sustainable **volitional persistence**.

**Trust and mistrust** only exist in social systems in the form of the **collective practice** of trust/mistrust. Therefore, existing and desired actions must be developed into **cultures**, which in social constellations always requires the formulation of collective **thought patterns (cognition), feelings (emotions), will (volitions) and action (or performance)**.

Modern brain research and neuropsychology have demonstrated how these aspects work together. This is no longer about the "emotional intelligence" of individuals, but about intellect- and emotion-driven **volitions** at the individual **and** the collective level, which must lead to personal **and** collective performance. And that requires the "**synchronisation of brains**".

In terms of **Human Resource Development** practice and real-world **company strategies**, it is possible to utilise the full range of tools for the creation of a company philosophy and a corporate identity, organisational development, teambuilding, staff training, individual and team-based coaching, mentoring, supervision, creative events, internal seminars and so on in a task-specific way in order to generate, maintain and develop trust and all accompanying factors and components needed for the preparation and maintenance of trust.

A **Corporate University**, in-house training facilities and cooperations with higher education institutions should be considered as special opportunities and ways to promote a "**culture of trust**" within companies through activities such as generating knowledge, carrying out analysis and research, engaging in teaching and continued learning, internationalisation and spreading of knowledge throughout all company segments and across all levels, setting up "think tanks", engaging in public relations activities aimed at within and outside the company, and so on and so forth. Such a culture based on scientific principles can help reduce a company's social and informational complexity by providing the special legitimation of objectivity and reliability of science and research, and play a long-term, important part in **preparing a company for the future**, because **the future cannot be won without trust**.

# „ON TRUST“

## Über Vertrauen

**Eine „POWER OF TRUST“ kann sich nur auf dem Boden eines komplexen Verständnisses der Phänomene „Vertrauen und Misstrauen“ entwickeln. Es bildet die Basis für differentielle „POLICIES OF TRUST“, die erarbeitet und konsequent und zukunftswirksam umgesetzt werden müssen.**

Wenn man über komplexe Begriffe, Konzepte, Zusammenhänge nachdenkt, wie sie etwa mit dem Thema „Vertrauen“ verbunden sind, dann kann das eigentlich nur in einer „interdisziplinären“ Weise geschehen. Man braucht die Beiträge des Philosophen, des Neurowissenschaftlers, der Psychologin und des Sozialwissenschaftlers, des Ökonomen und der Juristin, des Literaten und der Künstlerin u. a. m. – all diese Disziplinen haben zum Thema „Vertrauen“ wesentliches beizutragen. Und wenn sie in einen „Polylog“ eintreten, also in ein „Gespräch nach vielen Seiten“ – auch nach der Seite der Praktiker und der Menschen im Alltag –, dann kann es zu fruchtbaren Entwicklungen kommen, denn es gibt bei Fragen von Vertrauen und Misstrauen keine Spezialisten und Spezialistinnen: die Expertise jedes Einzelnen und jeder Einzelnen ist gefragt und wertvoll. Das kennzeichnet einen „Polylog“.

Die folgenden Überlegungen sind aus vielfältigen Gesprächen in unterschiedlichsten Kontexten, aus Erfahrungen mit Menschen aus allen möglichen Bereichen, Ländern und Arbeitsfeldern und natürlich aus wissenschaftlichen Diskursen und Forschungen hervorgegangen. Meine Ideen wollen einige Anregungen für Gespräche, Diskurse, Dialoge, Polyloge geben.

**Vertrauen** und **Misstrauen** sind starke, emotionsbestimmte Motivationskräfte, die grundsätzlich auf Zukunft gerichtet sind. Man vertraut oder misstraut Entwicklungen, die künftig zu erwarten sind. **Vertrauen und Misstrauen** haben Ursachen und „Ursachen hinter den Ursachen“ – man sollte sie sich bewusst machen, um sie steuern zu können. Und sie haben Folgen und „Folgen nach den Folgen“, die man in den Blick nehmen muss, um neue Misstrauensanlässe zu verhindern und Chancen für Vertrauenserfahrungen zu eröffnen. Damit man die „Power of Trust“ konstruktiv nutzen und dysfunktionales Misstrauen oder „Damage through Mistrust“ verhindern kann, sind gezielte Maßnahmen sinnvoll, die „**Vertrauen nach innen**“ im Unternehmen, zu den Mitarbeitern und zwischen ihnen fördern, und die „**Vertrauen nach außen**“ – zum Markt, zum Kunden, zur Öffentlichkeit – glaubwürdig vermitteln und entwickeln. Das macht „**Policies of Trust**“ erforderlich, die gemeinschaftlich entwickelt und auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt werden müssen, um dadurch auch in der Öffentlichkeit als „vertrauenswürdig“ sichtbar zu werden.

**Vertrauen** ist gut, **Misstrauen** ist schlecht. Von diesem polarisierenden und moralisierenden Vorurteil, muss man sich grundsätzlich verabschieden. Beides gibt es zudem in unterschiedlichen Intensitäten und Qualitäten: Ein großes Misstrauen, ein wenig Vertrauen, volles Vertrauen usw. Zwischenmenschliches **Vertrauen** hat sich in der Hominisation, der **Evolutionsgeschichte** des Menschen entwickelt, weil es eine Basis von Sicherheit und Zusammenhalt für die Herausforderungen der „wilden Zeiten“ bildete und damit einen überlebenssichernden Selektionsvorteil. **Misstrauen** hat sich in gleicher Weise als eine funktionelle und probate Überlebensstrategie in „gefährlichen Kontexten“ herausgebildet. Die ausgewogene und lebenskluge Handhabung von **Vertrauens-Misstrauens-Prozessen** in einem „Spektrum an Entscheidungsoptionen“ bildet die Grundlage von sozialem Erfolg, weil es die Strategien des „*survival of the fittest*“ und des „*survival of the wisest*“ zusammenbindet.

**Vertrauen** und **Misstrauen** müssen immer in einer **individuellen** und einer **kollektiven** Dimension betrachtet werden, um die komplexe Netzwerkstruktur sozialer Bezüge und die multiplen Kausalitäten zu sehen, die mit diesen Begriffen verbunden sind: Ich vertraue dir, weil ..., du vertraust mir, denn ....., wir vertrauen ihnen, aber ..... sie vertrauen uns, trotz .... – oder auch nicht, weil es Anlass zu Misstrauen gab oder gibt, weil das Vertrauen nicht ausreicht usw.

**Vertrauen** und **Misstrauen** sind komplementäre Größen, fehlt eine von ihnen, haben wir erhöhte Risiken.

**Vertrauen/Misstrauen sind von Vernunft, Gefühl und Wollen** bestimmt, d. h. von mentalen Prozessen des Gehirns. **Vertrauen und Misstrauen beginnen also im Kopf, wirken in den Köpfen von Menschen.** Sie sind eine Sache „**geteilter mentaler Repräsentationen**“, die Kognitionen, Emotionen und Volitionen (d. h. Willensprozesse) umfassen. Will man die Vertrauens-Misstrauens-Kultur von sozialen Systemen, will man die gemeinsamen Wertewelten und Handlungspraxen von Teams, Abteilungen, ja eines Unternehmens verändern, muss man „**mentale Welten**“ **verändern**. Der Mensch muss sein „**Gehirne verändern**“: *emotionale* Prozesse des limbischen Systems, *kognitive* Prozesse des präfrontalen Systems, *volitionale* Prozesse des cingulären Gyrus in ihrem Zusammenwirken. **Menschen** müssen also ihre Einstellungen „im Kopf“ verändern, wenn sie ihr „Handeln im Leben“ verändern wollen. Unsere Gehirne lieben das. Sie sind plastisch, lernbegierig. Deshalb lernen Menschen gerne, besonders, wenn es gute Lernumgebungen und Lernklimata gibt.

Informationsquellen aus sozialen Situationen und aus den Gedächtnisarchiven des Gehirns beeinflussen Menschen in ihren **Positionen**, von denen her sie ihre **Willensentscheidungen** treffen und umsetzen können, nämlich zu **vertrauen** oder zu **misstrauen**. Das wiederum wirkt in soziale Netzwerkstrukturen zurück.

**Vertrauen** generiert man durch die Entscheidung, eine **vertrauenswürdige Person** zu sein, und durch den festen **Willen**, das auch im Leben konsequent und mit Integrität umzusetzen. Wird eine solche Haltung für andere Menschen erfahrbar, vertrauen sie. Haben viele Menschen sich zu dieser Einstellung des Fühlens, Denkens und Wollens entschieden und wird das sichtbar, generieren sie Vertrauenswürdigkeit, denn Gefühle sind „ansteckend“, weil sie Gehirne synchronisieren können und damit Menschen verbinden.

Die Grundlagen von **Vertrauen** sind: die Kenntnis der eigenen Person und eine breite Menschenkenntnis, sind Lebenserfahrung und Sachverstand. Sie bestimmen die Prozesse der Vertrauensbildung. Auf dieser Basis können Menschen durch antizipatorische Kompetenz und Risikoabschätzung **Vertrauensspielräume** für das eigene Handeln bestimmen.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte der persönlichen Enttäuschungen, aber auch mit den Erfahrungen von Verlässlichkeit und mit dem eigenen Stehvermögen zeigen mir beim Blick auf meine **Ressourcen** und auf mögliche **Risiken**, **wie viel Vertrauen ich mir leisten kann und will**.

**Vertrauen** und **Misstrauen** sind vom antizipierten Gefahrenpotential und vom Wissen um die eigene Ressourcenlage und Handlungskompetenz bestimmt. In besonnener Abwägung genutzt, sind sie Basis für hinlängliche Sicherheit – absolute Sicherheit kann es nicht geben. Das gilt es auszuhalten, im Vertrauen auf die eigene Bewältigungskompetenz und Kreativität.

**Vertrauen** und **Misstrauen** – beides – reduziert Komplexität. Das erste erfordert oft erhebliche Investitionen, hat aber die Chance auf Nachhaltigkeit. Das zweite ist nützlich,

wenn schnelle Entscheidungen in unüberschaubaren oder risikoträchtigen Situationen verlangt werden und für vertrauensbildende Maßnahmen keine Zeit oder Ressourcen vorhanden sind. Dann ist ggf. „Misstrauen“ als Qualität von Besonnenheit und Vorsicht besser.

Gruppen, Teams, soziale Systeme werden grundsätzlich von **Wertenetzen** (*value networks*) bestimmt. Vertrauen (*trust*), Vertrauenswürdigkeit (*trustworthiness*), Glaubwürdigkeit (*credibility*) sind nicht ohne Zuverlässigkeit (*reliability*), Loyalität (*loyalty*), Engagement (*commitment*) und die Gewährleistung von Sicherheit (*safety*) zu erreichen. Und hier gilt wie immer: das Netz reißt an der schwächsten Stelle.

Eine „**Kultur des Vertrauens**“ bekommt man nicht geschenkt, man muss sie aufbauen, pflegen, in sie investieren, durch Bewährung in Belastungssituationen „enttäuschungsfest“ machen, damit diese Kultur wirkliche Nachhaltigkeit gewinnt und man auf ihr bauen kann.

Man muss sich bewusst machen, dass eine „**Kultur des Vertrauens**“ immer auch Problempotentiale beinhaltet (z. B. „blind vertrauen“, „absolut vertrauen“) und stets auch mit einer expliziten oder impliziten „**Kultur des Misstrauens**“ verbunden ist. Diese darf indes nicht pauschal abgewertet werden, sondern erfordert differentielle Betrachtungen, um ihre funktionalen und dysfunktionalen Qualitäten zu erfassen. Dann hat man die Chance, verabsolutierende Vertrauens- oder Misstrauensbewertungen zu vermeiden und zu einer „**spektralen Vertrauens-Misstrauens-Kultur**“ zu gelangen. Diese ermöglicht differenzierte Situationsbewertungen zwischen den Extrempolen des Spektrums unter Abschätzung von Ressourcen und Risiken, so dass man **Vertrauensspielräume** strategisch erkennen und nutzen kann. Solche Vertrauensspielräume sind in ihrem Umfang und ihren Grenzen (meist) offen kommunizierbar. Das schafft **Transparenz** und stellt damit eine vertrauensbildende Maßnahme da.

Eine „**Kultur des Vertrauens**“ erfordert:

- die jeweils vorliegende **Vertrauens-/Misstrauenskultur** offen zu legen und transparent zu machen,
- sie in Metakommunikation zu analysieren, zu „problematisieren“ und „weiterführender Kritik“ auszusetzen,
- Vorstellungen dazu zu entwickeln, welche **Vertrauens-/Misstrauenskultur** man mit Blick auf die vorliegende Situation, Organisationseinheit, Mitarbeiterkonstellation etc. für wünschenswert und machbar ansieht, um sie inhaltlich zu konkretisieren und konzeptuell auszuarbeiten,
- Möglichkeiten, Chancen, Probleme, Hindernisse zu identifizieren, um mit ihnen angemessen umzugehen,
- Entscheidungen gemeinsam *kognitiv* vorzubereiten und dann **kollektive Willensentscheidungen (volitional decisions)** zu treffen, weiterhin diese Entscheidungen auch mit *emotionaler* Überzeugung umzusetzen (**volitional conversion**) und schließlich mit kollektivem, nachhaltigem Willenseinsatz (**volitional persistence**) zu realisieren.

**Vertrauen/Misstrauen** in sozialen Systemen bestehen nur **als kollektive Praxen** von Vertrauen/Misstrauen. Deshalb müssen bestehende und gewünschte Praxen als **Kulturen** entwickelt werden, und das erfordert in sozialen Konstellationen immer die Ausbildung von **Mustern kollektiven Denkens (cognitions), Fühlens (emotions), Wollens (volitions) und Handelns (action/performance)**.

Die moderne Hirnforschung und Neuropsychologie hat das Zusammenwirken dieser Dimensionen aufgezeigt. Es geht nicht mehr nur um „emotionale Intelligenz“ auf individueller Ebene, sondern um intelligent-emotional gestützte Willensprozesse (**Volitionen**) auf individueller **und** kollektiver Ebene, die zu persönlicher **und** gemeinschaftlicher **Performanz** führen müssen. Das erfordert eine „**synchronisation of brains**“.

Umgesetzt in die Praxis von **Human Resource Development** und **konkrete Unternehmensstrategien** kann die ganze Palette der Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, des Organizational Development, des Teambuildings, des Stafftrainings, des Einzel- und Teamcoachings, des Mentorings, der Supervision und der Creative Events, der innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen o. ä. aufgabenspezifisch eingesetzt werden, um Vertrauen, und alles was dazu gehört und in seiner Vorbereitung und Folge erforderlich ist, aufzubauen, zu erhalten und zu entwickeln.

Eine **Corporate University**, Einrichtungen innerbetrieblicher Bildung, Kooperationen mit Hochschulen können als eine besondere Chance und Möglichkeit gesehen werden, die Entwicklung einer „**Kultur des Vertrauens**“ in Unternehmen zu unterstützen: durch Generierung von Wissen, durch Analysen und Forschung, durch Lehre und Weiterbildung, durch Internationalisierung, durch Dispersion von Wissen in allen Unternehmensbereichen und Ebenen, durch Einrichtung von „Think-Tanks“, durch Öffentlichkeitswirkung nach außen und nach innen usw. usw. Eine solche wissenschaftlich gestützte Kultur kann zur Reduktion von sozialer und informationaler Komplexität aus der besonderen Legitimation der Objektivität und Zuverlässigkeit von Wissenschaft und Forschung wirksam und nachhaltig beitragen und eine wichtige Funktion dabei übernehmen, ein **Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten**, denn **Zukunft ist ohne Vertrauen nicht zu gewinnen**.

**Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold**, Entwicklungs- und Neuropsychologe, Philosoph, Sozialwissenschaftler, emer. Ordinarius für Psychologie der Freien Universität Amsterdam, visiting Professor an zahlreichen Universitäten, wissenschaftlicher Leiter des Masterstudienganges für „Supervision und Coaching“, Donau Universität Krems, Leiter der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, Düsseldorf/Hückeswagen, approbierter Psychotherapeut, Berater und Coach bei internationalen Firmen (Volkswagen, Škoda etc.) und bei Behörden und Verwaltungen (Niederösterreich. Landesregierung, Gesundheitsministerium NRW etc.). Mehr als 50 Bücher und 900 Fachveröffentlichungen z. B.: „Integrative Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung“ (VS Verlag, Wiesbaden 2007), „Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie, 2 Bde. (Aisthesis/Sirius, Bielefeld 2008), „Sinn und Sinnerfahrung“ 2 Bde. (Aisthesis/Sirius, Bielefeld 2005). „Psychologie Heute“ bezeichnete ihn als „Universalgelehrten in der Psychologie“, „Die Zeit“ zählt ihn zu den „Leitfiguren der Psychotherapie“.

### **Zusammenfassung: „ON TRUST“ – „ÜBER VERTRAUEN**

In einem kompakten Essay wird die Theorie einer „**spektralen Vertrauens-Misstrauens-Kultur**“ als Grundlage einer realisierbaren Unternehmenskultur entfaltet, die besondere Relevanz in „vertrauensintensiven“ sozialen und professionellen Räumen hat: im Coaching, in der Supervision, im Banken- und Finanzwesen etc. Nur durch Vertrauen kann es gelingen, Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten, denn Zukunft ist ohne Vertrauen nicht zu gewinnen.

**Schlüsselwörter:** Vertrauen, Misstrauen, Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung, Coaching

### **Summary: „ON TRUST“**

In a condensed essay a theory of a "spectral trust-mistrust culture" is expounded as basis of a organizational culture to be realized in social and professional contexts in which "trust intensity" is of paramount relevance: in Coaching, Supervision, the world of finance and banking etc. Only be trust a company can be prepared for the future, because the future cannot be won without trust.

**Keywords:** Trust, Mistrust, Organisational Culture, Organizational Development, Coaching.

Aus der „**Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit**“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: [EAG.FPI@t-online.de](mailto:EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.IntegrativeTherapie.de>) und aus dem „**Department für Psychotherapie und psychosoziale Medizin**“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Krems, <mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at>), Master of Science Lehrgang „Supervision“ (wissenschaftl. Leitung: Univ.-Prof. Dr. H. G. Petzold), **Donau-Universität Krems**.